

学校法人熊本学園  
第3次中期経営計画  
2026～2030年度

## はじめに

学校法人熊本学園は、教育・研究・地域貢献を通じて社会に価値を提供し続けることを使命として歩んでまいりました。

学園の経営は日々の積み重ねであり、その中心を担う理事会においては、個々の課題や環境変化に応じた判断を通じて、学園運営を着実に前へと進めていきます。一方で、中期経営計画においては、そうした日常の経営判断を踏まえつつ、特に中長期的に取り組むべき重要事項を整理し、戦略的に施策を進めることとなります。

近年の情勢において、2025（令和7）年度の出生数が70万人となり、当初の予測より17年早く少子化が進行しています。また、経済状況の急速な変化、働き方改革や多様性、グローバル化など、学校法人を取り巻く環境は、複雑さを増しており、このような時代において、学園が持続的に発展し、社会から選ばれ続ける存在であり続けるためには、明確な将来像と、それを実現するための戦略を体系的に示すことが不可欠です。

「第3次中期経営計画」は単に目標を掲げたものではありません。本学園が地域社会の中でこれからのどのような姿を目指すのか、その「将来像」とその達成に向けて何をどのように進めるべきかを示すものであり、学園全体が一体となって進むための道標として位置付けられるものです。

これを踏まえ、熊本学園が地域に根差した教育機関としてその役割を果たし続けるため、本計画においては、「財務の健全化」と「組織の活性化」による「経営基盤の強化」を目指し、時代の変化に即した改革を着実に実行してまいります。

この度、将来像として、「多様な学びと成長の場を提供し、熊本とともに未来を創る、選ばれ続ける学園」「教職員が意欲的に動ける体制の構築と、意思決定の最適化の推進」を掲げました。その実現のためには、設置学校、役員や教職員、学生生徒園児も含め、「全学一家」の精神のもとで知恵と力を結集し、新たな価値を創造してまいります。

そのためには、教職員が誇りと活力をもって職務に専念できる環境を整えることが極めて重要です。教職員にはたゆまぬ挑戦と成長を期待しつつ、役員もまたその先頭に立ち、迅速かつ適切な意思決定を遂行する責務を果たしてまいります。

本計画の着実な推進を通じて、5年後の熊本学園が、厳しい経営環境の中にあっても社会から選ばれ続ける学園となることを目指してまいります。

2026（令和8）年3月26日

学校法人熊本学園

理事長 目黒 純一

## 目次

I. 第3次中期経営計画策定にあたって	1
II. 建学の精神	3
III. 使命	3
IV. 将来像	3
V. 行動指針	4
VI. KGI・KPI	4
VII. 戦略目標・戦略	6
VIII. 行動計画（部門別）	11
IX. 財務計画	23

# I. 第3次中期経営計画策定にあたって

## 1. 計画の方向性と策定プロセス

第3次中期経営計画（以下、第3次計画）の策定にあたり、本学園における経営計画の定義を「学園の経営強化と発展のため、将来の目標を明確にし、その達成に向けて具体的な戦略・戦術を整理したもの」と整理した。その上で、第3次計画の方向性、策定プロセス等を次のとおりとした。

### (1) 計画の方向性

第3次計画は、経営基盤の強化を目的として、主に組織の活性化と財務の改善を図る計画とする。なお、計画期間はこれまでの中期経営計画同様、5年とする。

第2次計画においては、幅広い分野で数多くの取組みが設定されていることから、計画の目的自体も曖昧性が強い傾向があり、教職員に伝わり辛いものとなっている。これを踏まえて、第3次計画においては計画の目的を絞り、明確にすることとする。

### (2) 策定プロセス

建学の精神及びその現代的解釈（2015年度策定）に基づき、計画期間終了時における本学園のありたい姿（将来像）を策定する。その上で、将来像を実現するための戦略、行動計画を策定する。

#### ①環境分析

- ・外部環境分析
- ・内部環境（経営資源）分析（併せて第2次中期経営計画の成果等の検証）

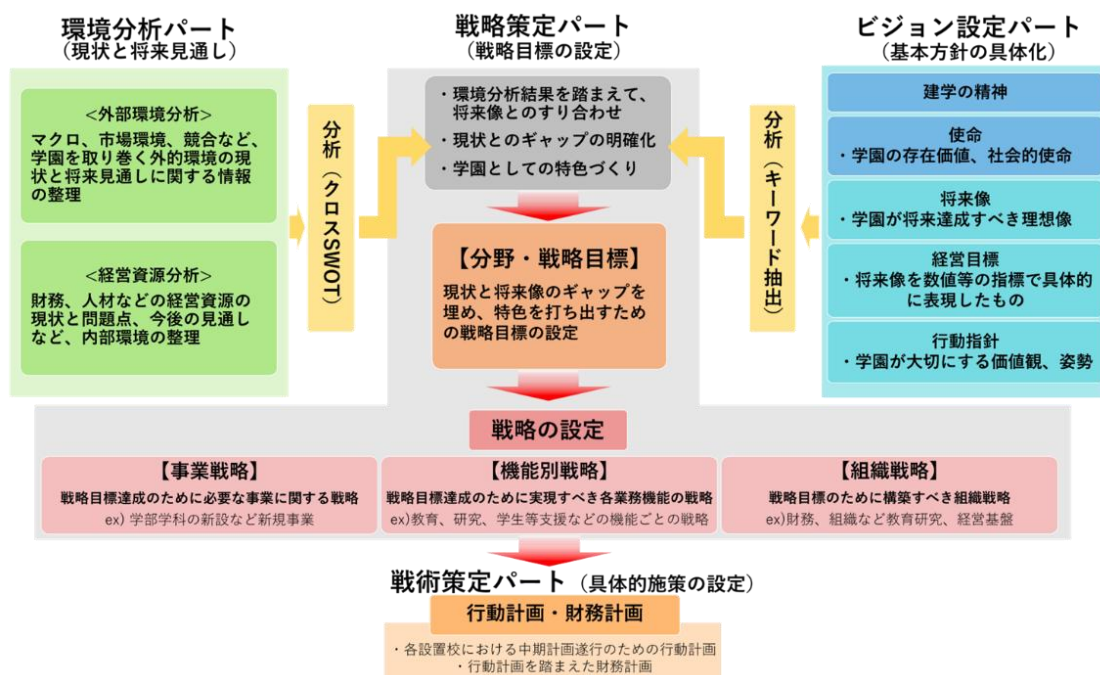
#### ②将来像及び経営目標（KGI）の設定

#### ③戦略目標及び戦略、KPI（アウトカム指標）の設定

#### ④戦術（行動計画）及びプロセス指標（アウトプット指標）の立案

#### ⑤予算編成との調整

策定プロセス概要図



### (3) 作業・検討体制

学校法人熊本学園中期経営計画推進管理本部規程第 6 条に基づき、検討部会を置き、座長に担当理事を充てることとし、計画の原案を作成する。

また、作業チームを編成し、原案のたたき台の作成を行う。この度は経営基盤の強化を主目的とすることから、作業チームは法人及び各設置学校の事務職員 6 名程度により構成する。作業チームにおいては、2. 策定プロセスにおける (1) ~ (4) にかけて検討作業を行う。

なお、戦術（行動計画）立案の際は、法人部門及び各設置学校において原案作成を行う。

加えて、策定プロセスにおいては、教職員の意見や各部局における現場の情報を参考に検討することを念頭に、検討段階及び検討状況に応じて、学園内に広く情報提供等を依頼することとする。

### (4) 予算措置について

第 2 次計画においては、予算との連動を図る建付けとしていたが、行動計画に設定される各取組みに係る予算は、それを所管する部局の経常予算等に紐づけられている。

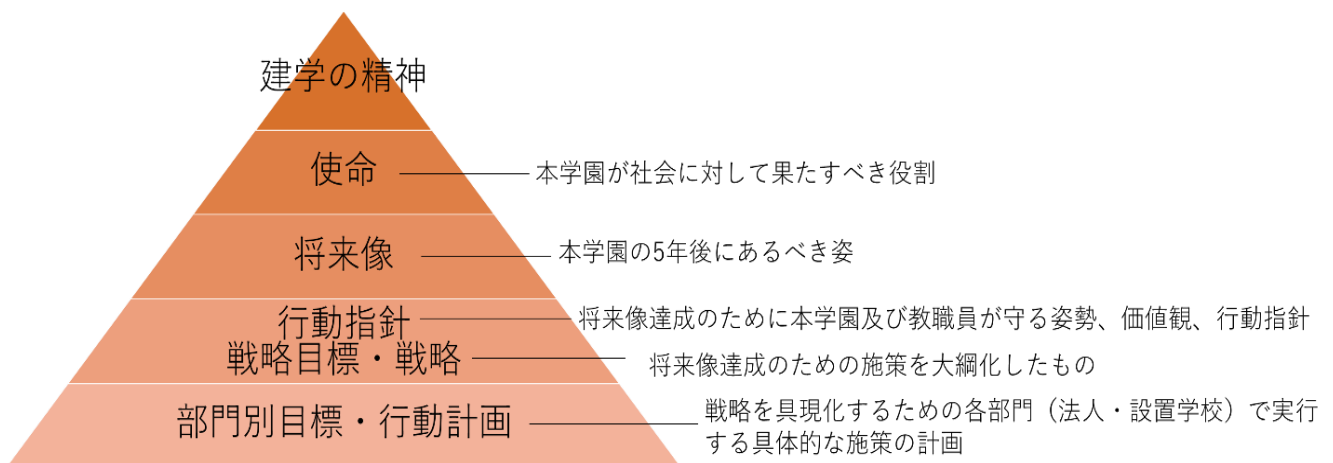
第 3 次計画においては、計画に係る予算枠を特別予算として別に設け、経常予算等とは別枠の予算として管理する取扱いとする。

これにより、予算管理を通じて計画の進捗状況が把握できる利点があることに加え、第 3 次計画の将来像及び戦略目標の達成に資する取組みについては、各部局の経常予算等に加えて別途予算を措置する。将来像実現のため、新しい取組みの積極的な提案を促すことを意図している。

なお、行動計画において、特別予算に紐づくものを「特別行動計画」、経常予算に紐づくものを「一般行動計画」とする。

## 2. 構造

第 3 次計画においても、建学の精神や学園の使命を果たすため、2030（令和 12）年度に学園が達成すべき将来像を設定し、その達成のために必要なことを検討するバックキャスト型アプローチにより検討を行った。それを踏まえ、建学の精神を頂点とした、学園の使命・将来像・行動指針・戦略目標及び戦略・部門別目標及び行動計画を各階層とした構造とした。



## Ⅱ. 建学の精神

### 師弟同行 自由闊達 全学一家

「師弟同行」「自由闊達」は、東洋語学専門学校第1期生園田四郎氏が、第1回入学式で『師弟同行』『自由闊達』の学風を樹立せんことを期す」との宣誓文を朗読されたことに始まります。

#### i. 師弟同行

開学時、教師と学生が一緒になって校舎の土地を開墾・開拓したことに由来するもので、教師と学生は同じ人間として規範を一つにして学ぶことを意味します。

#### ii. 自由闊達

全構成員がのびやかで自由な雰囲気の中、教育と勉学に勤しみ、研究に励み、明朗闊達で自由な創造的人間を目指すものを意味します。

#### iii. 全学一家

熊本学園創立者高橋守雄先生が、熊本商科大学第1回入学式で「すべては『全学一家』と云う標語があらわす通りこの教育の城を護る教職員学生の一体的な努力であった」と唱えられたように、教職員学生一体の学風を意味します。

## Ⅲ. 使命

熊本学園は、学生・生徒・園児と教職員が心をひとつにして共に学び、  
広い教養、高い倫理性、そして自らの将来を切り拓く行動力を備え、  
幅広い視野で地域社会を牽引する指導的人物を養成する

## Ⅳ. 将来像

### 1. 将来像、ビジョン・ステートメント

事業活動における将来像

『多様な学びと成長の場を提供し、熊本とともに未来を創る、選ばれ続ける学園』

(ビジョン・ステートメント)

社会の変化に応じて、教育におけるニーズも多様化していることを踏まえ、熊本学園は、各設置学校の入学者が学びたいことと、学ぶべきこととの両方を学ぶことができる学園として、コミュニティにおいて自らの能力や得意とすることを活かして活躍することで周囲を巻き込んでいくリーダーシップを発揮して、地域に貢献できる人物を養成します。

地域との連携を深め、学園が持つ資源を地域の課題解決や人々の学びに活用し、熊本の発展と地域の人々の幸せに貢献することを目指します。

少子化の進行にあわせて志願者層の規模が縮小する中、地域に根差す学園というブランドイメージをさらに強化し、熊本における進学需要を創出し、応え続けます。

組織改革における将来像

『教職員が意欲的に動ける体制の構築と、意思決定の最適化の推進』

(ビジョン・ステートメント)

教職員が目的意識を明確にもって意欲的に業務が遂行できる環境を整えます。教職員一人ひとりの適正や能力・モチベーションを活かす組織運営を目指し、必要な制度整備や組織改編を行います。コミュニケーションの機会を促進し、教職員の相互理解を促すことで目的意識の共有化を図ります。役職員及び教職員一人ひとりのマネジメント力の向上と業務のスクラップ&ビルドを通じて、業務効率化を図ります。

また、激しく変化する時代にスピード感のある学園運営を確立します。意思決定プロセスを整理し、役割と責任を明確にした上で、迅速で明快な意思決定の仕組みを整備します。

## V. 行動指針

本学園の教員・職員及び学校法人が中期経営計画を遂行するにあたってとるべき姿勢として、①個々人の心構え、②共創の意識、③業務への態度の3つの視点により行動指針を整理する。

### ①誇り・挑戦・向上心

熊本学園の教職員、教育機関に従事する者として誇りを持ち、チャレンジ精神をもって、積極性や向上心を発揮する

### ②尊重と協働

学園の構成員として、積極的にコミュニケーションを図ることで、相互に理解、尊重し、組織やチームの理想と、知見や経験を共有する。

### ③目的の理解と共有、より良く実行

一つひとつの業務の目的や意義を理解し、教員や職員、職階等のそれぞれが立場と役割を踏まえ、業務を効率的かつ適切に遂行するための意識・知見・スキルを備える。

## VI. KGI・KPI

### (1) KGI (重要目標達成指標)

『経常収支差額比率 4.8%』

将来像を達成した際の学園の状況として、入学定員及び収容定員充足率 1.0 以上を維持しつつ、業務効率化が達成されることを想定する。加えて、厳格な予算管理、特別予算の実施など、無駄のない予算編成の推進に加え、新たな収入機会の確保及び無駄な支出の抑制を図る。

これらにより、収入超過を維持し続ける財務体質の確立することを示す KGI として、経常収支差額比率を設定する。

### (2) KPI (重要業績評価指標)

経常収支差額比率を KGI としていることから、学校法人会計基準に基づく収入と支出に関する項目とそれに紐づく重要な業務及び学校基本情報に関する数値を KPI として設定する。

なお具体的数値は、財務計画策定の進捗に併せて引き続き検討を行う。

## 収入に係る KPI

### ①教育活動収入増に係る指標

- a. 学生生徒等納付金 53.5 億円
  - ・収容定員充足状況 充足
  - ・入学定員充足状況 充足
  - ・志願者数 大学:3,800 人 高校:1,400 人 中学校:200 人
  - ・退学率（中高は転学率） 大学:2.8%以内 高校:2.5%以内 中学校:2.4%以内
- b. 教育活動収入における寄付金受入額 46,000 千円
  - ・寄付金増に関する施策（令和 8 年 10 月に設定）

### ②教育活動外収入増に係る指標

- a. 受取利息・配当金 22,470 千円
  - ・資産運用に関する施策（令和 8 年 10 月に設定）

主な教育活動収入である学生生徒等納付金の確保を目指す。そのために、入学定員及び収容定員の充足は極めて重要な指標である。一方、いずれも成果指標であり、年度完了後においてのみ把握する数字となるため、年度中に把握できる志願者数を中間指標として設けることとする。加えて、退学者数の増加は、収入減に直結することから、退学率（中高は転学率）の低減も極めて重要であるため、指標とする。

加えて、収入機会の拡大を目指すことになるが、学校法人において学生生徒納付金・補助金以外に見込まれる主な収入機会としては、寄付金、受取利息・配当金が考えられ、その想定での戦略も設定している。これを踏まえて、寄付金の受入額の増加、資産運用による受入利息・配当金を指標として設定する。

## 支出に係る KPI

### ①教育活動支出に係る指標

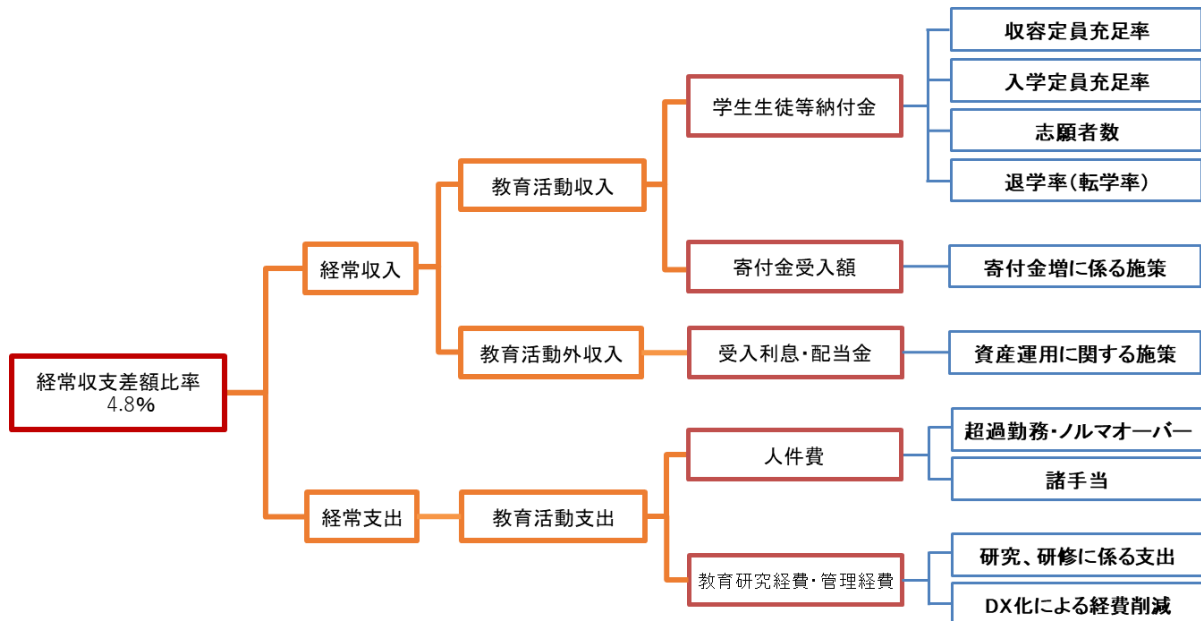
- a. 人件費比率（人件費／経常収入）51.5%以内
  - ・手当等の適正支出（令和 8 年 10 月に設定）
  - ・超過勤務／ノルマオーバーの抑制（令和 8 年 10 月に設定）
- b. 制度等の見直しによる経費の適正化 取組み件数
  - ・研究・研修に係る支出の適正化（令和 8 年 10 月に設定）
- c. DX 化に係る経費削減費（紙、コピー、トナー、印刷、通信費等の削減）（令和 8 年 10 月に設定）

学校法人の事業活動において、一律に支出を抑制することが必ずしも良いわけではないことから、収入に見合った適正な支出とすることを踏まえるものについては、財務比率を指標として用いることにした。令和 7 年度の人件費比率は 57.2%であり、同規模法人の平均値（47.2%）を 10 ポイント上回っているが、学校法人の財務の現状を踏まえ、検証と見直しを図ることができるものについては検証をはじめ、適切な目標を設けたい。

教員の研究活動や職員の資質向上等に柔軟に活用できるよう、研究費（旅費・図書費・ソフトウェア費）や出張旅費に関する制度を整理し、その上で、必要な予算を確保することを念頭に研究費・旅費等の適正化を図ることを念頭に置いている。

DX の推進により、紙、コピー、トナー、印刷等に関する経費が削減されることを踏まえた指標を設ける。また、業務効率化が図られることで、超過勤務の抑制にも影響を与える可能性も高いとも考えられる。

KGI・KPI ツリー



## VII. 戦略目標及び戦略

将来像を達成するために解決、達成しなければならない課題を整理し、明らかにした。

課題を達成するための施策の方向性を「戦略」、施策を実施して実現したいことを「戦略目標」とする。

### 1. 将来像・KGI 達成に向けての課題

将来像・ビジョン・ステートメント及び KGI に示す内容を踏まえて、その達成に向けて取り組むべき課題を、次のように整理した。

(1) 『多様な学びと成長の場を提供し、熊本とともに未来を創る、選ばれ続ける学園』の達成に係る課題

#### a. 教育政策等のニーズに応じた教育、使命に沿った教育の実施と検証サイクルの整備

少子高齢化、多文化共生、産業構造の変化及びデジタル技術の進展、経済状況など、社会環境の変化とそれを踏まえた教育政策に応じて教育・学習におけるニーズも多様化している。これら対応するには、まずは、高等教育及び初等中等教育政策の動向や地域の情勢等の把握と分析、教育現場へ活用するための仕組みが必要である。そして、熊本学園の使命である「指導的人物の養成」を踏まえて、教育の質の向上とそのための改善サイクルの実質化に取り組むことが必要である。

#### b. 学園の資源の把握と整理を踏まえた地域貢献活動への支援と地域と学園の接点の整備

教員や職員の地域における活躍が組織的に把握・整理されておらず、地域貢献に係るポテンシャルを十分に把握できていないとの指摘もある。地域への貢献、地域との連携をさらに深めるために、学園での取組みを把握・整理、活躍する教員や職員への組織的支援、地域のニーズと熊本学園の有する資源のマッチングを円滑化の体制整備が必要である。

c. ニーズと使命に応じた教育の実施と地域貢献の深化を踏まえたブランド力の強化

熊本及び地域における志願者の恒常的な安定的確保のためには、志願者層や地域の人々に真っ先に選択肢として熊本学園が挙げられるようなブランド力も重要な要素であると考えます。①及び②にて、社会の変化に対応し、且つ熊本学園の使命を踏まえた教育サービスの提供と、熊本学園の資源を活用した地域貢献により、地域に密着した熊本に必要不可欠な学園としてのブランド力を強化することが重要である。

d. 人口減少下の定員の適正化を踏まえた、募集力の強化

志願者層人口の減少下において選ばれ続ける学園であるためには、将来の人口動態や地域の志願動向等の必要な情報を検証した上で、各設置学校における定員規模を適切に保つことも必要となる。定員の適正規模を踏まえた、戦略的な学生生徒園児の募集活動の展開により、各設置学校の教育の質の確保と経営の安定を図ることが重要である。

(2) 『教職員が意欲的に動ける体制の構築と、意思決定の最適化の推進』に係る課題

e. 教員・職員が意欲的に動くための仕組みや制度の整備と運用

学園が抱えている、教員や職員が意欲的に行動することを妨げる要因を解消することは急務である。挑戦が認められ、積極的に行動でき、成果が報われる組織への転換を図るためには、教員や職員一人ひとりの適正やモチベーションを活かし、積極性を評価する仕組みが必要である。また、学園の教員や職員としてあるべき人材像を再確認し、計画的な人材確保や人材育成の仕組みの整備も重要である。

f. 業務効率化・意思決定の最適化を踏まえた円滑な意思決定と業務の遂行

増え続ける業務量に対して、限られた資源を有効に活用するためには、一度、既存の業務の徹底的な見直しに基づく業務の再構築が必要である。並行して、組織全体のマネジメント力の強化も必要である。また、必要な決定が迅速に行われ、円滑に業務が遂行されるためには、職務権限の明確化や意思決定プロセスの再確認、一つ一つの会議のあり方や会議進行の見直しが求められる。

(3) KGI「経常収支差額比率」の達成に係る課題

g. 収入機会の拡大と支出の抑制

学園の収入構造においては学生生徒等納付金と補助金が92%を占めていることから、今後、現状の収入構造にて定員規模の適正化を進めた場合、収入は確実に減少していく。持続的な経営のためには、収入機会の拡大を図り、学生生徒等納付金と補助金への依存を低減させることが必要である。併せて、業務効率化等による支出の抑制を図ることも重要である。

## 2. 戦略目標・戦略

将来像及びKGIを実現するために達成すべき課題の達成に向け、戦略目標及び戦略として、「教育の質保証」「地域・社会連携」「募集・広報」「人材・職場環境」「経営基盤の強化」の5つの分野を次のように整理した上で、戦略目標・戦略を設定した。

教育の質保証による教育力の向上、学園のリソースの活用による一層の地域貢献を図ること、また、そ

れにより、確かな教育力があり活発な地域貢献を実現する学園というブランドイメージを形成することを目的としている。その上で、教育及び経営の両方の視点により、人口急減期において適切な定員規模を検討すること、各設置学校がその定員を充足し続けることを目指すものとなっている。

併せて、業務改革・制度改革・財務構造の転換を通じて、教職員が生き生きと働くことができる職場としての学園、厳しい経営環境にあっても持続的に発展できる学園を目指し、組織の変革を進める。

### (1) 教育の質保証

社会の変化や教育政策に対応し、学園の使命に基づいた教育を展開するとともに、教育の成果を可視化し、継続的な改善サイクルを確立、運用する。

戦略目標	教育の質保証と特色ある学びの推進
戦略 1	教育・学習ニーズや政策動向の分析と教育活動へ活用
戦略 2	教育の質保証、向上に向けた組織体制・環境の整備
対応する課題	a. 教育政策等のニーズに応じた教育、使命に沿った教育の実施と検証サイクルの整備 c. ニーズと使命に応じた教育の実施と地域貢献の深化を踏まえたブランド力の強化

#### ○想定される施策

質保証のサイクルとして「教育・学習ニーズ・政策動向を把握 → 分析・検証 → 教育活動に反映 → 定期的に見直し」の仕組みを整備する必要がある。各設置学校において、実効性が伴う制度の整備とその運用を想定する。

教育の質保証サイクルの実効性を担保するためには、必要な組織体制が整備されることも想定され、特に大学部門においては、教務企画と教学事務の整理がなされていない点が課題であると考えられることから、事務局の再編成を含めた整備を想定する。

その際、各設置学校における組織形態や実情に沿った検討がなされることとなる。

### (2) 地域・社会連携

学園資源を活かして地域社会との共創を進め、教育・研究・社会貢献を通じて地域に信頼されるブランドを確立する。

戦略目標	地域共創とブランド価値の向上
戦略 1	地域貢献における教職員等の活躍促進の仕組みの整備
戦略 2	地域との連携強化と PR のための体制整備
戦略 3	卒業生・企業等とのネットワークの活用
対応する課題	b. 学園の資源の把握と整理を踏まえた地域貢献活動への支援と地域と学園の接点の整備 c. ニーズと使命に応じた教育の実施と地域貢献の深化を踏まえたブランド力の強化

#### ○想定される施策

「地域に根差した学園」としてのブランド力をさらに向上させることを目指す。学園の地域貢献・地域連携に係る取組みの把握と地域との円滑な連携のために、学園における地域貢献活動やリソースの把握・整理の実施や連携窓口となる事務組織を設置すること、シンポジウムの開催や情報発信等に活用する卒業生や企業・団体等とネットワークの構築、事業報告書の発行等が想定される。地域貢献におけるブランド力を活用した募集・広報活動の展開がなされるよう関係機関において連携を図る。大学を中心とすることを念頭に、高校・中学校・幼稚園においてもリソースを見ながら臨みたい。

### (3) 募集・広報

人口減少下でも選ばれ続けるため、学園の魅力を高め、志願者層との接触機会を拡大する。

戦略目標	学園の魅力の戦略的な発信と募集力の強化
戦略1	教育・地域貢献を中心としたブランドの確立
戦略2	定員規模の適正化と募集活動の最適化
対応する課題	d. 人口減少下の定員の適正化を踏まえた、募集力の強化

#### ○想定される施策

学園のブランド力の現状の把握と分析を行う。その上で、ブランドイメージの方向性の決定とブランド力向上の具体的方策の検討・実施がなされることを想定する。

定員規模の適正化に関しては、人口動態や社会の情勢等を踏まえて、計画的な定員規模の縮小とその計画を立案し、実行することを想定している。計画を踏まえて、マーケティングリサーチ等、データに基づいた効果的な入試広報や志願者層との接触機会の創出、入学者選抜を図る。併せて、これらの検証サイクルの整備も想定される。

### (4) 人材・職場環境

教職員が意欲を持って新しい取組に挑戦できるよう仕組み・制度を整備し、協働文化の再構築を目指す。

戦略目標	挑戦と成長を支える人と組織への転換
戦略1	意欲を引き出す制度設計と挑戦を支援する環境整備
戦略2	構成員の協働促進のための仕組みづくり
戦略3	学園の理念に基づく人材育成・開発の仕組みの確立
対応する課題	e. 教員・職員が意欲的に動くための仕組みや制度の整備と運用

#### ○想定される施策

教員や職員が意欲的に業務を遂行するための仕組みを整備する。具体的には、褒章制度や人事評価制度とその活用を想定する。教職協働、学職協働、さらには設置学校の枠を超えた協働など、学園のあらゆる構成員の協働が促進される仕組みを作る。共同SDの実施や各種委員会への職員の参画、コミュニケーション促進の機会の確保などが考えられる。人材育成についても、学園の理念(建学の精神や使命、将来像)に基づく教員や職員の計画的なFD・SDの実施や能力や適性を踏まえた人事異動、明確な人材像に基づく人材確保などを想定する。

### (5) 経営基盤の強化

多様な収入機会の確保と資源配分の最適化を通じて、教育と地域貢献を安定的に支える持続可能な経営体制を確立する。

戦略目標	持続可能な経営基盤の確立
戦略1	持続可能な組織への転換のための制度等の整備
戦略2	収入機会の拡大
戦略3	業務構造の再構築とDX化の推進
対応する課題	f. 業務効率化・意思決定の最適化を踏まえた円滑な意思決定と業務の遂行 g. 収入機会の拡大と支出の抑制

○想定される施策

迅速な意思決定の実現にあたっては、意思決定プロセスの明確化と理解の促進、各種意思決定プロセスにある機関の見直し、会議ルールの整備やファシリテーションスキルの養成などを想定する。

学生生徒等納付金及び補助金に過度に依存しない財務体質への転換を図ることを目指し、寄付金の受け入れや資産運用等に取り組むことを想定している。実施にあたっての制度や体制の整備と併せて検討する。

業務のスクラップ&ビルドを行い、不要な業務と必要な業務を整理した上で、職務権限や教員・職員、職階に応じた役割を整理するなど、限られた人的リソースを有効に活用できる環境を作る。また、AI等デジタル技術を活用した業務支援の積極的な導入により、効率的な業務遂行を想定する。これらを踏まえて、予算管理の厳格化により支出の抑制にもつなげたい。

KPI、戦略目標・戦略の関連を次の表のとおりとする。

これらを踏まえ、法人部門及び各設置学校においては、これらに基づき2030（令和12）年度までに実施する施策・取組みを検討し、各部門における行動計画として整理した。

なお、特別行動計画については、2026（令和8）年度10月を目途に明確にする。

KPI・戦略目標・戦略 一覧

関連するKPI	分野・戦略目標	戦略
<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生生徒等納付金 約53.5億円</li> <li>・収容定員充足</li> <li>・退学率（転学率） 大学2.8% 高校2.5% 中学校2.4%</li> </ul>	<p>①教育の質保証 教育の質保証と 特色ある学びの推進</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.教育・学習ニーズや政策動向の分析と教育活動への活用</li> <li>2.教育の質保証、向上に向けた組織体制・環境の整備</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・寄付金受入額 4,600万円</li> <li>・寄付金増に関する施策</li> </ul>	<p>②地域・社会連携 地域共創と ブランド価値の向上</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.地域貢献における教職員等の活躍促進の仕組みの整備</li> <li>2.地域との連携強化とPRのための体制整備</li> <li>3.卒業生・企業等とのネットワークの活用</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生生徒等納付金 約53.5億円</li> <li>・入学定員充足</li> <li>・志願者数 大学3,800人 高校:1,400人 中学校200人</li> </ul>	<p>③募集・広報 学園の魅力の戦略的な 発信と募集力の強化</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.教育・地域貢献を中心としたブランドの確立</li> <li>2.定員規模の適正化と募集活動の最適化</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・人件費比率 51.5%以内</li> <li>・手当等の適正支出</li> <li>・超過勤務／ノルマオーバーの抑制</li> <li>・研究費・旅費等の適正化</li> </ul>	<p>④人材・職場環境 挑戦と成長を支える 人と組織への転換</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.意欲を引き出す制度設計と挑戦を支援する環境整備</li> <li>2.構成員の協働促進のための仕組みづくり</li> <li>3.学園の理念に基づく人材育成・開発の仕組みの確立</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・寄付金受入額 4,600万円</li> <li>・寄付金増に関する施策</li> <li>・受取利息・配当金 2,247万円</li> <li>・資産運用に関する施策</li> <li>・DX化に係る経費削減費</li> </ul>	<p>⑤経営基盤の強化 持続可能な 経営基盤の確立</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.持続可能な組織への転換のための制度等の整備</li> <li>2.収入機会の拡大</li> <li>3.業務構造の再構築とDX推進</li> </ol>

## VIII. 行動計画

### 法人部門 目標

1. 財務健全性の向上と戦略的資源配分による経営基盤の確立
2. 意思決定体制の高度化と人材養成・活用による組織力強化

厳しい経営環境のもとにおいても教育の質向上を持続的に支えるため、財務構造の改善と資源配分の最適化を図る。将来への資源の投入と効率化を両立させ、安定的かつ持続可能な経営基盤を構築する。

権限と責任の明確化により迅速で透明性の高い意思決定体制を確立するとともに、評価制度の実質化や適正配置を通じて人材の養成と活用を進める。様々な協働を基盤に、組織全体の実行力を高める。

### 熊本学園大学 目標

1. 教育の質保証と地域共創による存在感向上
2. 人口減少時代を見据えた持続可能な教育基盤の確立とブランド力強化

エビデンスに基づく教学運営と内部質保証の実質化により学生一人ひとりの成長を実現する。あわせて、本学の教育・研究資源を地域課題の解決に結びつけ、地域を支え貢献できる人材を継続的に輩出することで、存在感を高める。

若年人口減少という構造的変化を踏まえ、教育の質を担保できる適正規模の検討と組織・教育体制の再構築を進める。同時に、本学の特色や教育成果を明確化し、社会から継続的に支持される大学としてのブランド力を強化する。

#### 1. 教育の質保証 【戦略目標】教育の質保証と特色ある学びの推進

##### ◆戦略1 教育・学習ニーズや政策動向の分析と教育活動への活用

###### (1) 特別行動計画

###### 検討の方向性

教育・学習ニーズや政策動向を把握・分析し、その内容を踏まえた教育及び学習（学修）支援に係る施策を検討、実施することで、社会のニーズと学生の意欲や学びたいことに応えられる仕組みを作り、学修成果及び教育成果が得られるよう体制等を整える。

###### (2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
教育に係る DX の推進	教育データの標準化と LMS の高度化	LMS アクティブ利用率	60%	75%	85%	95%	100%
		LMS 蓄積データの分析活用件数	利用状況の把握	(R8 年度に設定)	(R8 年度に設定)	(R8 年度に設定)	(R8 年度に設定)

##### ◆戦略2 教育の質保証・向上に向けた組織体制・環境の整備

###### (1) 特別行動計画

###### 検討の方向性

内部質保証体制の再整備、教学マネジメント体制と確実に機能させるための支援事務組織の整備を行う。また、必要人材の開発・養成を行う。教育の質保証が実現できるよう環境の整備を行う。

(2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
内部質保証システムの実効性の向上	内部質保証体制の見直し	体制整備状況及び点検状況	再整備案の承認	実運用と点検	1回以上の点検	1回以上の点検	1回以上の点検
	3つのポリシーに基づく諸活動の点検の実施	年間点検・報告回数	1回	1回	1回	1回	1回
	授業評価アンケート結果に基づく授業改善	授業評価アンケート「到達目標を達成できた→とてもそう思う」割合	43%	45%	47%	49%	50%
学修ポートフォリオの全学的な導入	学修成果の可視化	発行する学科数	2学科	4学科	10学科	10学科	10学科
	ポートフォリオの内容検討	①～⑧の進捗	25%	50%	75%	100%	100%
国際交流プログラムの充実	国際交流プログラムによる派遣	国際交流プログラムへの満足度	90%	90%	95%	95%	98%
	国際交流プログラムによる受入れ	本学国際交流プログラム(学修・生活)への満足度	90%	90%	95%	95%	98%
奨学金の廃止による退学を防ぐための面談の実施	2・3年生のうち日本学生支援機構貸与・給付奨学生(警告者および停止者)への面談	面談実施率	80%	80%	80%	80%	80%
	1年生のうち日本学生支援機構貸与・給付奨学生(春学期極少単位者)に対する面談	面談実施率	80%	80%	80%	80%	80%
障害学生支援の質向上	障害者基本計画(第5次)における目標値の達成	障害者基本計画(第5次)に掲げられた目標値の達成(達成率)	100%	100%	100%	100%	100%
	障害学生支援サポーター研修会等の実施	サポーター対象の研修	5回	5回	5回	5回	5回

2. 地域・社会連携【戦略目標】地域共創とブランド価値の向上

◆戦略1 地域貢献における教職員等の活躍促進の仕組みの整備

(1) 特別行動計画

検討の方向性

地域貢献分野における教職員や学生の活動状況や地域貢献リソースとしてのポテンシャルを把握し、地域の課題解決ニーズと学園のシーズのマッチングをより円滑に行える仕組みを整える。併せて、研究支援の充実により地域貢献の質の向上を図る。

(2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
公開講座の充実	公開講座の回数・種類を増やし更なる受講者数・層の増加を見込む	受講者数	1,500名	1,500名	1,500名	1,500名	1,500名
		若年者層(15歳～34歳)受講率	6%	7%	8%	9%	10%

地域課題解決に特化したチャレンジサポーター活動の実施	自治体・地域の課題解決のためのボランティア活動の実施	実施件数	制度等整備 (機関決定)	5件	5件	8件	10件
	チャレンジサポーター登録者の整備	登録者数	制度等整備 (機関決定)	30名	30名	50名	60名
各種助成金の獲得及び寄附金の獲得	学内研究助成および高度学術研究プロジェクトの推進	申請件数		2件	2件	2件	2件
	研究者支援の構築	支援者数		10名	10名	10名	10名
		開催数		3回	3回	3回	3回
	研究者情報発信および研究所の活用	グループで対応する受託研究・事業数		1件	1件	2件	2件
大学資源を活用した「正課授業および課外活動」地域スポーツ拠点の構築	ライフ・ウェルネス学科×体育系サークル×スポーツ振興センター「マルチスポーツ教室」の開設	スクール開催回数		年2回	年3回	年4回	年6回
		延べ参加者数		30名	45名	60名	90名
		学生・保護者アンケートによる満足度		70%	75%	80%	85%

## ◆戦略2 地域との連携強化とPRのための体制整備

### (1) 特別行動計画

#### 検討の方向性

自治体や企業等からの相談窓口を明確にし、学内の適切なリソースへ迅速につなぎ、必要に応じて活動の進捗管理が行える体制を整備する。実施される諸活動に関する情報をPRに円滑に活用できるよう整備する。

## ◆戦略3 卒業生・企業等とのネットワークの活用

### (1) 特別行動計画

#### 検討の方向性

多くの卒業生や企業等とのつながりを資産として捉え、学園の教育をはじめとした諸活動に関わる仕組みを整備する。卒業生・企業等と学園による協働を通じて相互に宣伝効果等を得るなど Win-Win の状況を作りたい。その上で寄付意識の醸成も図る。

### (2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
地域経済界との連携強化による地元志向学生への支援充実	地域経済界と連携した就職支援プログラムの展開	地元経済界と連携した就職支援の実施：毎年度1種類以上	1種類以上	1種類以上	1種類以上	1種類以上	1種類以上
連携協定先の掘り起こしと研究者情報の集約・活用	連携協定先の状況調査	実施件数	1件	2件	2件	3件	3件
	研究者総覧の充実	業績内容の更新者率	90%	90%	90%	90%	90%
	シーズ集の充実	掲載する研究者数(割合)	35名(22%)	38名(24%)	40名(26%)	43名(28%)	46名(30%)

大学コンソーシアム熊本実施事業の推進	高等教育機関の教育・研究の充実のための基盤整備への協力	提供講座数	2件	2件	2件	2件	2件	
	地域の行政や産業界と連携の参加	インターンシップ参加者数	40名	40名	40名	40名	40名	
		講座提供数	1講座	1講座	1講座	1講座	1講座	
	地域社会の教育・文化の向上・発展の推進への協力促進	清掃活動	10名	10名	10名	10名	10名	
		火の国祭り	5名	5名	5名	5名	5名	
	教育環境の向上に向けた取り組みへの参加	派遣人数	FD・SD	5名	5名	5名	5名	5名
			勉強会	1名	1名	1名	1名	1名
			交流推進事業	7名	7名	7名	7名	7名
日本語学校等で学ぶ外国人留学生への進学支援	進学説明会等参加数	2件	2件	2件	2件	2件		

### 3. 募集・広報【戦略目標】魅力的な学園発信と募集力の強化

#### ◆戦略1 教育・地域貢献を中心としたブランドの確立

##### (1) 特別行動計画

##### 検討の方向性

教育の質の向上と地域貢献リソースの整理に基づき、学生や卒業生の活躍や学園の地域貢献に係るポテンシャルを活用し、“尖った広報”をもってネガティブな固定観念からの転換に挑戦する。

##### (2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
大学公式サイト の充実と積極的 な情報発信	新たなコンテンツの作成	大学公式サイトへの訪問数	前年度比 2%増	R8年度比 5%増	R8年度比 7%増	R8年度比 9%増	R8年度比 11%増
	SNSでの情報発信	Instagramのフォロワー数	前年度比 10%増	R8年度比 10%増	R8年度比 15%増	R8年度比 20%増	R8年度比 25%増
	九州各県での志願者確保のための広報展開	重点地域での認知度 (目経BP社調査)	大分、宮崎、 鹿児島	50%	50%	50%	50%
		沖縄	15%	15%	15%	15%	15%

#### ◆戦略2 定員規模の適正化と募集活動の最適化

##### (1) 特別行動計画

##### 検討の方向性

教育政策やマーケットデータ、教学IRデータに基づいた適正な定員規模の算定及び募集活動戦略の策定と実施を行う。また、必要に応じてそれらを実現する体制を整備する。

##### (2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
募集活動	生徒およびステークホルダーへの募集活動	受験生接触者数	15,000人	15,000人	15,000人	15,000人	15,000人
	エリアを意識した募集活動	県外高校（特に九州内）の志願高校数の維持	155校	155校	155校	155校	155校

募集ブランディング	学部ブランディング広報	進学ブランド力調査（特徴認知）	9.5%	10.0%	11.0%	12.0%	13.0%
	保護者向け広報	日経BP社調査（大学ブランドイメージ）	3項目偏差値UP	3項目偏差値UP	3項目偏差値UP	3項目偏差値UP	3項目偏差値UP

#### 4. 人材・職場環境【戦略目標】挑戦と成長を支える人と組織への転換

##### ◆戦略1 意欲を引き出す制度設計と挑戦を支援する環境整備

###### (1) 特別行動計画

###### 検討の方向性

職員における公正・公平な評価を求める声や、過度な前例踏襲による業務など、組織に漂う「停滞感」を打破し、積極的に自ら動くことに価値を感じられる組織風土への転換に挑戦する。

##### ◆戦略2 構成員の協働促進のための仕組みづくり

###### (1) 特別行動計画

###### 検討の方向性

セクショナリズム、業務の属人化、部署間の相互理解の不足などの問題点を解消するための仕組みを整える。また、教員・職員間の役割を整理した上で、円滑な教職協働の実現を目指す。

###### (2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
目標共有とコミュニケーション向上による組織力強化	部署のマネジメントの向上	研修・面談実施回数（年間） ※長期的なプログラムの検討を踏まえて	2回	2回	2回	2回	2回
	職員による共創促進、事務局のチームワーク向上	部署横断的な業務実施本数（年間）	1本	2本	2本	3本	3本
		レクリエーション実施回数（年間）	2回	2回	2回	2回	2回

##### ◆戦略3 学園の理念に基づく人材育成・開発の仕組みの確立

###### (1) 特別行動計画

###### 検討の方向性

学園の現状（経営状態、就職状況、志願動向及び募集環境等）や適切な経営環境の認識、今後の見通しの共有を踏まえて、これからの学園に必要な人材の育成や採用の仕組みを確立する。

###### (2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
中長期的な必要人材の確保・育成・配置	将来を見据えた教職員人員計画の策定・実行	課題の実施状況	定数策定、課題の洗い出し	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)
	教職員の計画的な採用	計画立案工程、計画進捗状況	計画立案	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)

#### 5 経営基盤の強化【戦略目標】持続可能な経営基盤の確立

◆戦略1 持続可能な組織への転換のための制度等の整備

(1) 特別行動計画

検討の方向性

財務及び運営の両面から学園の持続可能性を担保するため、人件費比率の適正化、業務等の効率化を図る。人件費と関連する組織の構造や制度の見直し、意思決定のあり方を見直し等を図る。

(2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
持続可能な人件費構造の確立	教職員個々にかかるコスト配分の点検・見直し	点検・制度変更の実施件数	課題の洗い出し	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)
施設設備整備	建物の長寿命化	建物の長寿命化計画の策定・進捗率	調査・計画の策定	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)
同窓会との連携強化	同窓会等と大学等との接点の創出	連携(支援、連携イベント等)の企画件数	6件	7件	8件	9件	10件

◆戦略2 収入機会の拡大

(1) 特別行動計画

検討の方向性

令和12年からの18歳人口の急減に伴う学納金収入の減少に備え、現在の収入構造を改めることで経営の安定性の向上を目指し、寄付金、資産運用等、学納金以外の収入の増加を図る。

◆戦略3 業務構造の再構築とDX推進

(1) 特別行動計画

検討の方向性

業務や仕事の進め方について、見直しを図り、業務委託やデジタル技術の活用により最適化できる業務についてはそちらにシフトする。それにより捻出される時間や資源(人的・物的)を、より付加価値の高い業務に投下する。

(2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
業務の省力化・効率化・標準化	定型業務の可視化・整理による省力化・効率化	工程、業務の統合等の実施件数	定型業務の全体量の把握	重複業務の抽出	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)
	業務の標準化の推進	マニュアル作成本数	—	対象業務の把握	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)	(R8年度に設定)
	業務整理、効率化に係る点検の実施	実施状況	—	—	点検・改善事項整理	点検・改善事項整理	点検・改善事項整理

## 熊本学園大学附属高等学校・中学校 目標

### 高等学校

1. 先進的な教育体系で、すべての生徒に深い学びと実践力を育む
2. 文武両道と学校の魅力を高め、選ばれ続ける学校ブランドを確立する

未来社会を生き抜くために必要な探究・創造・理数・STEAMを統合した先進的教育を基盤とし、全生徒に“深い学び”を保障します。主体的な探究と創造的な学びを通して実践力を育みながら、変化を前向きに受け止めレジリエンスと創造的思考力を養います。

高水準な文武両道と学校の魅力向上・地域との共創・グローバル視野の育成を推進し、少子化時代においても選ばれ続ける持続的なブランド価値を確立します。

### 中学校

1. 中高一貫教育の土台として、基礎学力と主体的に学ぶ姿勢を育む
2. 好奇心と探究心を引き出し、変化の時代を生き抜く力の基盤を形成する

中高一貫教育の第一段階として、基礎学力の確実な定着と主体的に学ぶ姿勢を育て、生徒の成長の土台を築きます。中学生の好奇心を引き出し、主体的・協働的な探究活動を通じて“探究の入口”となる学びの基盤を形成します。

6か年教育の強みを生かしながら、ウェルビーイング・社会性・デジタルリテラシーを早期から育む環境を整備し、変化の時代を主体的に生き抜く力を養います。

## 1. 教育の質保証 【戦略目標】教育の質保証と特色ある学びの推進

### ◆戦略1 教育・学習ニーズや政策動向の分析と教育活動への活用

#### (1) 特別行動計画

##### 検討の方向性

- ・政策動向（探究・STEAM・デジタル・普通科改革等）を組織的に収集し、カリキュラム改善に反映する
- ・生徒・保護者・進路先のニーズを定期把握し、教育設計の根拠として活用する
- ・学習状況データで退学・転学リスクを早期発見し、組織的支援につなげる

#### (2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
時代に即した特色ある学びの推進	深学科プログラム・DXハイスクール・STEAMを核とした学びの体系化	探究・STEAM実施率 (成果発表を含む)	50%	55%	60%	65%	70%
探究活動を基盤とした「思考力・表現力」の体系的育成	探究成果の蓄積と発展的継続	校内アーカイブ登録件数(累計)	登録フォーマット策定・試行開始	累計5件以上	累計8件以上	累計10件以上	対外発信実績2件以上
多様な学びと個別最適化による在籍安定・学習継続の実現	個別最適な学びと学習伴走支援の強化	学習充実度 (生徒アンケート肯定率)	70%以上	72%以上	74%以上	75%以上	78%以上

◆戦略2 教育の質保証・向上に向けた組織体制・環境の整備

(1) 特別行動計画

検討の方向性

- ・FD（授業研究）体制を整備し、組織的・継続的に授業の質を改善する
- ・業務効率化と役割分担の見直しで、教員が教育活動に専念できる環境を整える
- ・授業評価・自己点検を制度として定着させ、PDCA サイクルを確立する

(2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
学習成果に基づく教育の質保証体制の高度化	学習成果(アウトカム)に基づく質保証サイクルの構築	年次改善報告の実施率 (%)	年次改善報告の様式・提出ルール策定完了	改善報告1回実施(実施率50%)	実施率100%	改善事例累計5件以上	外部評価受審1回以上
国際交流・グローバル教育の体系的推進	校内グローバル教育環境の整備	実施行事数	年2回以上の全校的国際交流行事	年2回以上の全校的国際交流行事	年2回以上の全校的国際交流行事	年2回以上の全校的国際交流行事	年2回以上の全校的国際交流行事
教育価値の可視化と制度最適化による学生生徒等納付金の安定的確保	在籍継続率向上による納付金収入の安定化	在籍継続率	96%以上	97%以上	97~98%の安定帯に到達	98%以上	98%以上を安定維持
人権教育と道徳的指導を柱としたいじめ未然防止・早期対応体制の強化	人権・道徳教育の体系的カリキュラム化	生徒アンケート肯定的回答率 (%)	80%以上	82%以上	84%以上	86%以上	88%以上
多様な生徒一人ひとりに寄り添う包括的支援体制の構築	早期把握・早期対応型 生徒支援システムの構築	情報共有のための会議件数	9回(月1回)	9回(月1回)	9回(月1回)	9回(月1回)	9回(月1回)

2. 地域・社会連携【戦略目標】地域共創とブランド価値の向上

◆戦略1 地域貢献における教職員等の活躍促進の仕組みの整備

(1) 特別行動計画

検討の方向性

- ・教職員の地域貢献活動を組織として認め・支える制度を整備する
- ・地域連携コーディネーター機能を設け、地域との接点を組織的に管理・育成する

(2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
地域とともに学び、価値を創出する共創型連携の推進	地域に根ざした深学科プログラムの構築	地域連携探究プロジェクト数(件)	3件	5件	5件	7件	7件以上

◆戦略2 地域との連携強化とPRのための体制整備

(1) 特別行動計画

検討の方向性

- ・地域・企業・行政との連携を属人的対応から組織的・計画的な体制へ転換する
- ・連携活動の成果を積極発信し、さらなる連携・支援拡大へとつなげる好循環をつくる
- ・デジタル活用による発信力強化と、地域に関われた学校づくりを同時に推進する

◆戦略3 卒業生・企業等とのネットワークの活用

(1) 特別行動計画

検討の方向性

- ・卒業生・企業との関係を一方向の支援から双方向のパートナーシップへ転換する
- ・卒業生・企業とのつながりを組織的に管理・育成し、属人的対応から脱却する
- ・ネットワークを在校生の教育・キャリア形成に直結させ、学校の教育力を高める

(2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
共感と参画を生む地域連携型寄付基盤の構築	地域企業・団体とのパートナー寄付制度の推進	寄付金件数	制度設計開始	1件	2件	5件以上	5件以上

3. 募集・広報【戦略目標】魅力的な学園発信と募集力の強化

◆戦略1 教育・地域貢献を中心としたブランドの確立

(1) 特別行動計画

検討の方向性

- ・スクール・アイデンティティ (SI) を再定義し、「この学校でなければならない理由」を明確化する
- ・教育の質・探究成果・地域との絆を核心的価値として発信し、信頼ブランドを構築する
- ・在校生・卒業生・保護者が自然に発信者となるロコミの仕組みをつくる

(2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
データとストーリーに基づく募集・広報戦略の高度化	受験生・保護者との継続的な関係構築 エンゲージメント型募集広報の推進	説明会参加者数(人)／個別相談からの志願率(%)	参加者数前年比維持(内容刷新完了)	収容定員充足率100%維持	収容定員充足率100%維持	収容定員充足率100%維持	収容定員充足率100%維持

◆戦略2 定員規模の適正化と募集活動の最適化

(1) 特別行動計画

検討の方向性

- ・少子化・競合環境の変化をデータで直視し、定員と募集戦略を現実に即して見直す
- ・「集める」から「選ばれる」への転換を図り、安定した入学者確保の仕組みを構築する
- ・中学校・塾との長期的信頼関係を組織的に構築する

(2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
多様な制度活用と納付環境整備による学生生徒等納付金の安定化	在籍者数の安定確保による納付金基盤の強化	高校入学者数	360人	360人	360人	360人	360人
		中学入学者数	70人	70人	70人	70人	70人

学生等募集活動の充実（入学定員充足率・志願者数） 多様な受験層に対応した募集力の強化と志願者の安定的確保	多様な志願者ニーズに対応した入試・広報の最適化	多面的入試の志願者割合（％）	多面的入試区分の検討	多面的入試区分の整理・設計完了	全体の15%以上	全体の20%以上	全体の25%以上
		情報発信リーチ数	計測基盤整備・現状値把握	前年比+5%	前年比+5%	前年比+5%	前年比+5%

#### 4. 人材・職場環境【戦略目標】挑戦と成長を支える人と組織への転換

##### ◆戦略1 意欲を引き出す制度設計と挑戦を支援する環境整備

###### (1) 特別行動計画

###### 検討の方向性

- ・ 挑戦を評価・奨励する仕組みを構築し、「やらされる改革」から「自ら動く改革」へ転換する
- ・ 失敗を許容し試行錯誤を推奨する組織文化（心理的安全性）を醸成する
- ・ 中高一貫の強みを活かし、長期視点での教員育成・キャリア形成を支援する

###### (2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
教職員の成長と挑戦を促す人材・組織基盤の再構築	チーム学校を支える組織運営と働き方改革の深化	年次有給休暇取得率（％）／超過勤務時間削減率（％）	年休取得率 45%以上	年休取得率 50%以上	年休取得率 55%以上	超過勤務時間 前年比 ▲5%	超過勤務時間 ▲10%

##### ◆戦略2 構成員の協働促進のための仕組みづくり

###### (1) 特別行動計画

###### 検討の方向性

- ・ 中高・教科の縦横の壁を越えた「つながる組織」に転換する
- ・ 情報と課題を共有し、立場を越えて知恵を出し合える場と文化を醸成する
- ・ 探究学習・総合的な探究の時間の運営は、教科横断チーム体制を基盤とする

##### ◆戦略3 学園の理念に基づく人材育成・開発の仕組みの確立

###### (1) 特別行動計画

###### 検討の方向性

- ・ 学校理念を「額縁の言葉」から「日常の行動指針」へ変え、理念経営を実質化する
- ・ 採用から育成・評価までを理念と一貫して連動させた人材開発体系を構築する
- ・ 管理職・主任層の後継候補を計画的に育成するサクセッションプランを策定する

###### (2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
教員研修活動費の目的明確化と成果還元を通じた適正運用	研修成果の校内共有と授業・指導への還元	成果共有実施件数	2回	2回	2回	2回	2回

## 5 経営基盤の強化【戦略目標】持続可能な経営基盤の確立

### ◆戦略1 持続可能な組織への転換のための制度等の整備

#### (1) 特別行動計画

##### 検討の方向性

- ・ 特定の人材・経験に依存しない「組織として機能する仕組み」を構築する
- ・ 人材育成・業務標準化・ガバナンス強化を三位一体で推進する
- ・ 理事会・評議員会への定期的な経営情報開示を充実させ、透明性の高い意思決定を実現する

#### (2) 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
人件費構造の最適化と持続可能な組織運営の確立	教職員配置・業務分担の最適化(適正配置と役割再設計)	業務棚卸件数	全体可視化完了・方針策定	棚卸完了・改善提案2件以上	改善提案2件以上	改善提案2件以上	改善提案2件以上
人件費・諸手当制度の最適化による持続可能な学校運営の確立	諸手当の棚卸しと制度再設計	見直し対象手当の整理率(%)	棚卸し完了	方針策定・労使協議完了	新制度施行完了	運用検証完了	制度定着

### ◆戦略3 業務構造の再構築とDX推進

#### (1) 特別行動計画

##### 検討の方向性

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
業務量の適正化と持続可能な学校運営体制の構築	業務棚卸しと「やめる業務」明確化プロジェクト	年間業務削減件数	削減件数1件	削減件数1件	削減件数1件	削減件数1件	削減件数1件
中長期視点に立った経営基盤の再構築と安定化	業務効率化・DX推進による経営体質の強化	業務効率化件数(件)	棚卸完了・改善候補5件以上抽出	改善化2件以上	改善化2件以上	改善化2件以上	改善化2件以上
DX推進による業務効率化と運営コスト構造の最適化	校務・事務業務のデジタル統合による業務コスト削減	校務・事務帳票のデジタル化件数	2件	2件	2件	2件	2件

## 熊本学園大学附属敬愛幼稚園 目標

### 1. 建学の精神に基づく社会的ニーズに沿った質の高い教育の実現

### 2. 社会情勢の変化に即応した幼稚園運営

本園の教育理念である「愛する子ども愛される子ども」を大切に継承しつつ、絶えず変化する社会環境の中で「子どもにとって最善の幼児教育とは何か」を常に問い続け、専門性の高い教師像を目指し、教育者としての資質向上に努める。

昨今の少子化の進行や子育て支援施策の拡充、教育・保育ニーズの多様化など、子どもを取り巻く環境は目まぐるしく変化している。こうした社会情勢を的確に見極め、現代社会が求める幼稚園の役割を果たしながら、理想の幼児教育が継承できるように努める。

## 1. 教育の質保証 【戦略目標】教育の質保証と特色ある学びの推進

### ◆戦略2 教育の質保証・向上に向けた組織体制・環境の整備

#### 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
教育の充実・強化	国際教育の充実	保護者アンケート満足度数（教育項目）	70%	75%	80%	83%	85%
	設置校との連携を強化し、付属園としてのアイデンティティの確立	交流事業の実施回数	2回	3回	4回	4回	4回

## 2. 地域・社会連携【戦略目標】地域共創とブランド価値の向上

### ◆戦略1 地域貢献における教職員等の活躍促進の仕組みの整備

#### 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
地域社会への貢献強化及び認知度向上	0.1.2 歳児向けの子育て支援の充実	参加者数（延べ人数）	30人	30人	30人	30人	30人

## 3. 募集・広報【戦略目標】魅力的な学園発信と募集力の強化

### ◆戦略1 教育・地域貢献を中心としたブランドの確立

#### 一般行動計画

施策	取組み	達成指標	各年度目標値				
			R8	R9	R10	R11	R12
保育サービスの強化（保護者負担・就労者利便性の軽減）	保育サービスの充実	保護者アンケート満足度数（総合）	78%	80%	83%	84%	85%
園の魅力を積極的に発信し、認知度と情報発信力を高める	ターゲットメディアへの広告掲載	入園説明会参加者数	25人	25人	25人	25人	25人

## Ⅸ. 財務計画

(1) 法人		(単位 百万円)					
		令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	
教育活動収支	収入の部	学生生徒等納付金	4,973	5,184	5,320	5,234	5,353
		手数料	96	100	100	100	100
		寄付金	22	29	34	41	46
		経常費等補助金	1,776	1,805	1,806	1,800	1,805
		付随事業収入	147	110	109	109	109
		雑収入	182	218	155	291	255
		教育活動収入計	7,200	7,448	7,527	7,577	7,670
	支出の部	人件費	3,881	4,047	3,928	4,132	3,982
		教育研究経費	2,846	3,010	2,822	2,804	2,810
		管理経費	749	561	608	566	560
		徴収不能額等	0	0	0	0	0
		教育活動支出計	7,477	7,619	7,359	7,503	7,354
	教育活動収支差額		△ 277	△ 171	167	73	315
教育活動外収支	収入の部	受取利息・配当金	22	32	32	35	35
		その他の教育活動外収入	28	28	28	28	28
		教育活動外収入計	50	60	60	63	63
	支出の部	借入金等利息	13	13	12	12	11
		その他の教育活動外支出	0	0	0	0	0
		教育活動外支出計	13	13	12	12	11
		教育活動外収支差額	36	47	47	51	52
経常収支差額		△ 240	△ 124	215	124	368	
特別収支	収入の部	資産売却差額	0	0	0	0	0
		その他の特別収入	37	13	23	3	3
		特別収入計	37	13	23	3	3
	支出の部	資産処分差額	67	20	20	20	20
		その他の特別支出	0	0	0	0	0
		特別支出計	67	20	20	20	20
		特別収支差額	△ 30	△ 7	2	△ 17	△ 17
〔予備費〕		77	77	77	77	77	
基本金組入前当年度収支差額		△ 348	△ 209	140	29	273	
基本金組入額合計		△ 489	△ 440	△ 310	△ 344	△ 577	
当年度収支差額		△ 837	△ 649	△ 170	△ 314	△ 304	
前年度繰越収支差額		△ 9,469	△ 10,147	△ 10,797	△ 10,967	△ 11,281	
基本金取崩額		160	0	0	0	0	
翌年度繰越収支差額		△ 10,147	△ 10,797	△ 10,967	△ 11,281	△ 11,585	

(2) 法人本部及び大学					(単位 百万円)		
		令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	
教育活動収支	収入の部	学生生徒等納付金	4,127	4,326	4,487	4,402	4,521
		手数料	79	82	82	82	82
		寄付金	15	20	25	30	35
		経常費等補助金	1,380	1,380	1,380	1,380	1,380
		付随事業収入	70	70	70	70	70
		雑収入	113	211	149	269	159
		教育活動収入計	5,786	6,092	6,195	6,234	6,249
	支出の部	人件費	2,968	3,195	3,070	3,237	3,054
		教育研究経費	2,428	2,599	2,416	2,398	2,404
		管理経費	552	468	516	474	468
		徴収不能額等	0	0	0	0	0
教育活動支出計		5,949	6,263	6,002	6,110	5,928	
教育活動収支差額		△ 162	△ 171	193	124	321	
教育活動外収支	収入の部	受取利息・配当金	22	32	32	35	35
		その他の教育活動外収入	28	28	28	28	28
		教育活動外収入計	50	60	60	63	63
	支出の部	借入金等利息	10	10	10	10	9
		その他の教育活動外支出	0	0	0	0	0
		教育活動外支出計	10	10	10	10	9
		教育活動外収支差額	39	49	50	53	53
経常収支差額		△ 123	△ 121	243	177	374	
特別収支	収入の部	資産売却差額	0	0	0	0	0
		その他の特別収入	3	3	3	3	3
		特別収入計	3	3	3	3	3
	支出の部	資産処分差額	20	20	20	20	20
		その他の特別支出	0	0	0	0	0
		特別支出計	20	20	20	20	20
		特別収支差額	△ 17	△ 17	△ 17	△ 17	△ 17
〔予備費〕		50	50	50	50	50	
基本金組入前当年度収支差額		△ 190	△ 189	175	109	307	
基本金組入額合計		△ 329	△ 277	△ 148	△ 242	△ 475	
当年度収支差額		△ 519	△ 467	26	△ 132	△ 168	
前年度繰越収支差額		△ 8,872	△ 9,392	△ 9,859	△ 9,832	△ 9,965	
基本金取崩額		0	0	0	0	0	
翌年度繰越収支差額		△ 9,392	△ 9,859	△ 9,832	△ 9,965	△ 10,134	

(3) 高等学校					(単位 百万円)		
		令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	
教育活動収支	収入の部	学生生徒等納付金	716	728	702	702	702
		手数料	13	15	15	15	15
		寄付金	6	6	6	6	6
		経常費等補助金	273	300	300	300	300
		付随事業収入	60	25	25	25	25
		雑収入	62	5	5	5	88
		教育活動収入計	1,132	1,080	1,054	1,054	1,137
	支出の部	人件費	719	659	666	686	744
		教育研究経費	330	320	320	320	320
		管理経費	174	67	67	67	67
徴収不能額等		0	0	0	0	0	
教育活動支出計		1,224	1,047	1,055	1,074	1,132	
教育活動収支差額		△ 92	32	0	△ 20	4	
教育活動外収支	収入の部	受取利息・配当金	0	0	0	0	0
		その他の教育活動外収入	0	0	0	0	0
		教育活動外収入計	0	0	0	0	0
	支出の部	借入金等利息	3	2	2	2	1
		その他の教育活動外支出	0	0	0	0	0
		教育活動外支出計	3	2	2	2	1
		教育活動外収支差額	△ 3	△ 2	△ 2	△ 1	△ 1
経常収支差額		△ 95	30	△ 3	△ 22	3	
特別収支	収入の部	資産売却差額	0	0	0	0	0
		その他の特別収入	24	0	10	0	0
		特別収入計	24	0	10	0	0
	支出の部	資産処分差額	47	0	0	0	0
		その他の特別支出	0	0	0	0	0
		特別支出計	47	0	0	0	0
		特別収支差額	△ 23	0	9	0	0
〔予備費〕		20	20	20	20	20	
基本金組入前当年度収支差額		△ 138	9	△ 13	△ 42	△ 17	
基本金組入額合計		△ 101	△ 97	△ 97	△ 97	△ 97	
当年度収支差額		△ 240	△ 87	△ 110	△ 139	△ 114	
前年度繰越収支差額		△ 603	△ 683	△ 770	△ 881	△ 1,021	
基本金取崩額		160	0	0	0	0	
翌年度繰越収支差額		△ 683	△ 770	△ 881	△ 1,021	△ 1,135	

(4) 中学校					(単位 百万円)		
		令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	
教育活動収支	収入の部	学生生徒等納付金	127	128	129	128	128
		手数料	2	2	2	2	2
		寄付金	0	2	2	4	4
		経常費等補助金	59	60	60	60	60
		付随事業収入	8	8	8	8	8
		雑収入	6	0	0	0	7
		教育活動収入計	203	200	202	203	210
	支出の部	人件費	131	129	127	130	135
		教育研究経費	71	74	72	72	72
		管理経費	15	17	17	17	17
		徴収不能額等	0	0	0	0	0
教育活動支出計		218	221	217	220	225	
教育活動収支差額		△ 14	△ 20	△ 15	△ 17	△ 14	
教育活動外収支	収入の部	受取利息・配当金	0	0	0	0	0
		その他の教育活動外収入	0	0	0	0	0
		教育活動外収入計	0	0	0	0	0
	支出の部	借入金等利息	0	0	0	0	0
		その他の教育活動外支出	0	0	0	0	0
		教育活動外支出計	0	0	0	0	0
		教育活動外収支差額	0	0	0	0	0
経常収支差額		△ 14	△ 20	△ 15	△ 17	△ 14	
特別収支	収入の部	資産売却差額	0	0	0	0	0
		その他の特別収入	10	10	10	0	0
		特別収入計	10	10	10	0	0
	支出の部	資産処分差額	0	0	0	0	0
		その他の特別支出	0	0	0	0	0
		特別支出計	0	0	0	0	0
		特別収支差額	10	10	10	0	0
〔予備費〕		5	5	5	5	5	
基本金組入前当年度収支差額		△ 9	△ 15	△ 10	△ 22	△ 19	
基本金組入額合計		△ 47	△ 55	△ 55	△ 4	△ 4	
当年度収支差額		△ 57	△ 70	△ 65	△ 26	△ 24	
前年度繰越収支差額		46	△ 11	△ 82	△ 147	△ 174	
基本金取崩額		0	0	0	0	0	
翌年度繰越収支差額		△ 11	△ 82	△ 147	△ 174	△ 198	

(5) 幼稚園					(単位 百万円)		
		令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	
教育活動収支	収入の部	学生生徒等納付金	1	1	1	1	1
		手数料	1	0	0	0	0
		寄付金	1	0	0	0	0
		経常費等補助金	64	65	66	60	65
		付随事業収入	8	6	5	5	5
		雑収入	0	0	0	16	0
		教育活動収入計	77	74	74	84	73
	支出の部	人件費	61	63	63	77	48
		教育研究経費	16	15	13	13	13
		管理経費	7	7	7	7	6
徴収不能額等		0	0	0	0	0	
教育活動支出計		84	87	83	98	68	
教育活動収支差額		△ 7	△ 12	△ 9	△ 13	4	
教育活動外収支	収入の部	受取利息・配当金	0	0	0	0	0
		その他の教育活動外収入	0	0	0	0	0
		教育活動外収入計	0	0	0	0	0
	支出の部	借入金等利息	0	0	0	0	0
		その他の教育活動外支出	0	0	0	0	0
		教育活動外支出計	0	0	0	0	0
		教育活動外収支差額	0	0	0	0	0
経常収支差額		△ 7	△ 12	△ 9	△ 12	5	
特別収支	収入の部	資産売却差額	0	0	0	0	0
		その他の特別収入	0	0	0	0	0
		特別収入計	0	0	0	0	0
	支出の部	資産処分差額	0	0	0	0	0
		その他の特別支出	0	0	0	0	0
		特別支出計	0	0	0	0	0
		特別収支差額	0	0	0	0	0
〔予備費〕		2	2	2	2	2	
基本金組入前当年度収支差額		△ 9	△ 14	△ 11	△ 14	3	
基本金組入額合計		△ 10	△ 10	△ 10	0	0	
当年度収支差額		△ 20	△ 24	△ 21	△ 14	3	
前年度繰越収支差額		△ 39	△ 59	△ 84	△ 105	△ 120	
基本金取崩額		0	0	0	0	0	
翌年度繰越収支差額		△ 59	△ 84	△ 105	△ 120	△ 117	